



WORK-LIFE-BALANCE:
WORK SMARTER, NOT HARDER

INTERVIEW MIT ARBEITSPSYCHOLOGE EBERHARD ULIICH
ÜBER DEN MISSVERSTANDENEN WIDERSPRUCH ZWISCHEN
FREI- UND ARBEITSZEIT

AUSGLEICHSMASSNAHMEN
WIE UNTERNEHMEN ARBEITS- UND PRIVATLEBEN IHRER
MITARBEITER IN EINKLANG ZU BRINGEN VERSUCHEN

INTERVIEW mit Professor Eberhard Ulich



Was eigentlich ist eine gute Work-Life-Balance? Wie erreicht man sie? Und wieso ist dieser Modebegriff derart irreführend? Fragen an den Schweizer Arbeitspsychologen Professor Eberhard Ulich.

Professor Ulich, wie häufig ist während Ihres Arbeitslebens Ihre persönliche Work-Life-Balance aus den Fugen geraten?

Ulich: Schwer zu sagen, aber mein Privatleben hat schon über weite Strecken unter meinem Beruf gelitten. Es war beispielsweise eher die Regel als die Ausnahme, dass ich Arbeit mit in die Ferien oder ins Wochenende genommen habe.

Meinen Sie, das hätte sich wirklich konsequent anders einrichten lassen? „Entweder man lebt, oder man ist konsequent“, heißt es bei Erich Kästner.

Ulrich: Natürlich bedeutet Leben immer auch Ausnahmen von der Regel, aber innerhalb dieses Rahmens lässt sich ein vernünftiger Ausgleich zwischen Arbeit und dem Rest des Lebens durchaus herstellen. Wobei Work-Life-Balance ein zwar eingängiger, aber sachlich falscher und irreführender Begriff ist. Mit Work-Life-Balance wird die Arbeit abgewertet und fälschlicherweise so getan, als sei sie nicht Teil des Lebens. Außerdem meint Work meist nur die Erwerbsarbeit und lässt Familienarbeit und gemeinnützige Tätigkeiten völlig außer Acht.

Kennen Sie einen besseren Begriff?

Ulrich: Ich würde von Life-Domain-Balance sprechen. Schließlich geht es darum, verschiedene Bereiche des Lebens miteinander in Einklang zu bringen.

Birgt nicht der Begriff bereits einen fundamentalen Selbstbetrug? Wer sich im Job engagiert, vernachlässigt doch geradezu zwangsläufig Familie und Privatleben – und umgekehrt.

Ulrich: Das mag für Freiberufler, Selbständige oder auch Wissenschaftler wie mich zutreffen, auf Call-Center- Agenten, Friseurinnen oder Monteure jedoch nicht zwangsläufig. Deren Freizeit- und Privatleben werden unter Umständen aber auch von den Inhalten ihrer Arbeit bestimmt. Aus Untersuchungen wissen wir beispielsweise, dass Arbeitnehmer, die bei der Arbeit kaum Handlungsspielräume genießen, auch in ihrer Freizeit zu wenig selbstbestimmten Tätigkeiten neigen. Sie planen sogar ihre Ruhestandsaktivitäten weniger aktiv als Kollegen, die autonom über ihre Arbeit bestimmen können. So beeinflussen sich die Life Domains gegenseitig. „The long arm of the job“ hat ein Kollege von mir dieses Phänomen einmal getauft.

Demnach müsste ein Unternehmer, der sich um die Life-Domain-Balance seiner Mitarbeiter sorgt, sich weniger um Kindergartenplätze und Arbeitszeitregelungen und viel stärker um interessantere Arbeitsinhalte kümmern?

Ulrich: Ich würde gar nicht das eine gegen das andere ausspielen wollen. Aber in allererster Linie geht es tatsächlich darum, Arbeit so zu gestalten, dass sie die Motivation, die Persönlichkeit und die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert. Eine entsprechende Gestaltung der Arbeitstätigkeit kann sogar dazu beitragen, ein arbeitsbedingtes Voraltern zu vermeiden. Tatsächlich aber denken viele bei Work-Life-Balance nur an flexible Arbeitszeitregelungen und übersehen dabei, welche Neben- und Folgewirkungen diese haben können.

Welche denn?

Ulrich: Auf das Privat- und Familienleben können Arbeitszeitregelungen bedeutsame Auswirkungen haben. Die Einführung der Vier-Tage-Woche bei Volkswagen beispielsweise hat dazu geführt, dass sich jüngere Väter vermehrt der Familie zugewendet und familiäre Aufgaben übernommen haben. Wenn Arbeitszeiten jedoch flexibilisiert und weniger planbar wurden, kam es zu einer Re- Traditionalisierung des Familienlebens: Väter fielen in ihre alte Rolle zurück.

Warum ist die Planbarkeit der Arbeit so entscheidend?

Ulich: Weil sie im Umkehrschluss definiert, wie stark sich das Privatleben planen lässt und welche Rolle ihm überhaupt bleibt. Ich stieß kürzlich auf den Fall einiger Frauen, deren Anstellungsvertrag eine wöchentliche Arbeitszeit von durchschnittlich 20 Stunden vorsah. Tatsächlich konnte es passieren, dass sie erst am Donnerstag oder Freitag erfuhren, ob sie in der kommenden Woche nun 20, 40 oder null Stunden zu arbeiten hatten. Da ist ein Privatleben natürlich überhaupt nicht mehr planbar. Und dass es unter solchen Umständen Probleme mit der Betreuung von Kindern geben kann, ist offensichtlich.

Nun ist es für Firmen aber zunehmend wichtig, mit ihren Kapazitäten atmen und ihr Arbeitskräftepotenzial dem aktuellen Bedarf anpassen zu können.

Ulich: Richtig, aber das Entscheidende ist, welche Mitspracherechte sie dabei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einräumen. Einige Betriebe haben ihre Arbeit in Gruppen organisiert, wobei die Gruppen mitentscheiden können, wer wann arbeitet. Hauptsache, die Arbeit wird erledigt.

Ist das Work-Life-Balance-Konzept nicht ehrlich gesagt eines, das sich ohnehin nur an die besser bezahlten, hochqualifizierten High Potentials richtet, die man nur schwer ersetzen kann und deshalb unbedingt im Unternehmen halten will?

Ulich: Keineswegs. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind – egal auf welcher Hierarchiestufe – das wichtigste Kapital jedes Unternehmens. Ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitern keine Wertschätzung entgegenbringt, sondern sie hin- und herschiebt wie Schachfiguren, handelt damit gegen sein eigenes Interesse. Aber auch gut gemeinte Freiräume können Gefahren bergen. Eine Vertrauensarbeitszeit beispielsweise, bei der Mitarbeiter selbst festlegen, wann und in welcher Zeit sie ihre Aufgaben erledigen, darf nicht dazu führen, dass 50 oder 60 Stunden pro Woche geackert wird. Hier besteht die Gefahr der Selbstaussbeutung; deshalb ist die unbegrenzte Freiheit durch ein Konzept geregelter Autonomie zu ersetzen.

Angenommen, Sie würden zum „Life-Domain-Manager“ eines Konzerns ernannt, mit einem Millionenetat und allen denkbaren Freiheiten ausgestattet. Was wären Ihre ersten und wichtigsten Maßnahmen?

Ulich: Die allerwichtigste und erste wäre eine grundlegende Analyse des Unternehmens. Ich würde mir den Gesundheitszustand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anschauen, die Arbeitszeit- und Lohnregelungen analysieren und mit Tätigkeitsbeobachtungen den Alltag im Unternehmen zu verstehen suchen. Erst dann könnte ich wirklich sinnvolle Maßnahmen entwickeln.

Gibt es Kriterien, an denen sich vorbildliche Life- Domain-Balance-Arbeitgeber identifizieren lassen?

Ulich: Es gibt einige Dutzend Unternehmen, die von „Beruf und Familie“ auditiert und ausgezeichnet worden sind. Die meisten bieten den Mitarbeitenden lebensphasenorientierte Arbeitszeiten, die Möglichkeit zu Sabbaticals, Elternzeiten und Arbeitszeitkonten. Wenn sie ihren Mitarbeitern Telearbeit ermöglichen, sorgen sie dafür, dass dort die Bedingungen stimmen.

Welche Bedingungen müssen dort erfüllt werden?

Ulich: Die Problematik von Heimarbeitsplätzen und Telearbeit besteht unter anderem darin, dass mit ihnen die symbolischen Grenzen zwischen den Lebensbereichen aufgehoben werden. Die Ansprüche überschneiden sich: Eine Sachbearbeiterin, die ihre Arbeit vom heimischen Schreibtisch aus erledigt, wird häufig gleichzeitig von ihren Kindern und ihrem Arbeitgeber in Anspruch genommen. Hier in der Schweiz haben wir in einigen Bergregionen daher Telearbeitszentren eingerichtet, bei denen mehrere Telearbeiter in Wohnortnähe ruhig und ungestört arbeiten können.

Können Sie nachvollziehen, dass sich angesichts steter Produktivitätssteigerungen manche Arbeitnehmer wie Galeerensklaven fühlen, denen man zur erneuten Taktzahlerhöhung jetzt ein Erfrischungstuch mit der Aufschrift Work-Life-Balance auf die Ruderbank legt?

Ulich: Sicher, der Eindruck lässt sich sehr gut nachvollziehen. Und er lässt sich sogar empirisch untermauern: Stress und Zeitdruck nehmen in der Arbeitswelt enorm zu und damit auch die psychischen und Verhaltensstörungen. Depressionen als Folge von Stress haben bei den arbeitsbedingten Erkrankungen heute bereits einen bedeutsamen Stellenwert.

Welche stehen denn auf Nummer eins?

Ulich: Erkrankungen des Muskel- und Skelettsystems und des Bindegewebes, also beispielsweise auch Rückenschmerzen. Wobei auch die interessanterweise häufig mit Stress und Motivationsdefiziten bei der Arbeit zu tun haben.

Moment mal: Niemand bekommt doch Rückenschmerzen, weil seine Arbeit nicht motivierend genug ist!

Ulich: Oh doch. Die neuen europäischen Daten zeigen, dass zwischen Stress und Muskel-Skelett-Erkrankungen bzw. Rückenschmerzen offensichtlich ein Zusammenhang besteht. Und schwedische Kollegen haben gezeigt, dass Muskel- und Skeletterkrankungen bei mehr Autonomie in der Arbeit seltener auftreten. Ein Arzt hat das mal auf die Formel gebracht: „Freie Menschen gehen aufrecht“. Schauen Sie sich mal in Unternehmen um, da wird die direkte Verbindung zwischen guter Arbeit und einer guten Gesundheit manchmal deutlich erkennbar.

Die Work-Life-Balance ist derzeit ein echtes Modethema. Glauben Sie, dass es wie jede Mode eines Tages auch wieder verschwinden wird?

Ulich: Beim Begriff bin ich mir da nicht so sicher. Aber die Art und Weise, wie wir Berufstätigkeit und die anderen Lebensbereiche organisieren und miteinander in Einklang bringen, wird uns in den nächsten Jahren eher noch mehr beschäftigen.

PROFESSOR EBERHARD ULICH

ist einer der renommiertesten Arbeitspsychologen des deutschsprachigen Raums. Seine Forschungsarbeit umfasst unter anderem alternative Arbeitsformen in Industrie und Verwaltung, personlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung und das Gesundheitsmanagement in Unternehmen.

Von 1972 bis 1997 war Ulich Ordinarius für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich. Sein Standardwerk „Arbeitspsychologie“ ist vor drei Jahren in 6. Auflage im Schäffer-Poeschel-Verlag erschienen. Derzeit arbeitet Ulich an einem Buch über Life-Domain-Balance.